

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ СИСТЕМЫ АНАЛИТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДИНАМИКОЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Н. В. Кондрашова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 7 октября 2017 г.

Аннотация: автор статьи расширяет возможности применения показателя «Динамика» как аналитико-управленческого инструментария, что выражается в построении нормативных динамических соотношений по абсолютным и относительным величинам для оценки развития организации. Вследствие существующей необходимости постоянного отслеживания соответствия темпов изменения отдельных показателей относительно друг друга, автор предлагает упорядочивать динамику групп показателей, оценивая финансы и экономические результаты, маркетинг, бизнес-процессы, инновации и персонал. Нормативный динамический ряд представляет собой набор показателей, упорядоченный по темпам роста последних так, что поддержание этого порядка в длительный период времени обеспечит наивысший уровень эффективности функционирования организации. Автором рекомендованы динамические соотношения внутри каждой группы оценивания. Для усиления сбалансированности системы показателей рекомендуется построение межгрупповых нормативных динамических соотношений показателей деятельности организации.

Ключевые слова: сбалансированность, абсолютные показатели, относительные показатели, динамический анализ, динамическое соотношение.

Abstract: the authors attempt to expand the boundaries of analytic application indicator «Trends». Built dynamic regulatory ratios in absolute and relative terms to assess the dynamics of the organization. The authors propose to organize the dynamics of groups of indicators: financial and economic results, marketing, business processes, innovation and staff. The authors recommended the dynamic relations within each group assessment. To gain a balanced scorecard is recommended to build inter-group relations dynamic regulatory indicators.

Key words: balanced, absolute indexes, relative indexes, dynamic analysis, dynamic correlation.

Концепция сбалансированной системы показателей (далее – ССП) как аналитического инструментария, используемого в области стратегического управления, получила развитие в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых, экономистов, аналитиков, а также была неоднократно успешно опробована на практике. В настоящее время всё большее распространение получает точка зрения на ССП как один из важнейших элементов системы управления организацией, формирующий его аналитическое обеспечение. Авторы методологии Balanced Scorecard (BSC) Р. Каплан и Д. Нортон определяют ее как «...инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности управления и контроля» [1].

© Кондрашова Н. В., 2017

Следует различать сбалансированность показателей и сбалансированную систему показателей. Понятие «сбалансированность», как правило, рассматривается относительно набора показателей, которые подобраны для характеристики организации или явления с определенной точки зрения.

Сбалансированность системы показателей, по мнению авторов, достигается не столько подбором некоторого состава показателей, сколько установлением связей как внутри каждой из составляющей оценивания, так и между показателями, находящимися в различных составляющих. В наилучшей степени это достигается посредством моделей взаимосвязи, в которых отобранные количественные и качественные показатели выстраиваются определенным образом. Признаком упорядочивания в данном случае выступает вектор их относительной динамики. По мнению авторов, построе-

ние нормативных динамических соотношений позволит объективно оценить динамику развития организации [2; 3].

Динамический анализ, таким образом, послужил ключом предлагаемой методике, представленной на рисунке.

На первом этапе – формирование набора абсолютных показателей для ССП – в рамках предлагаемой работы наполняемость сбалансированной системы показателей будет состоять из групп оценивания: финансы и экономические результаты, маркетинг, бизнес-процессы, инновации и персонал (табл. 1).

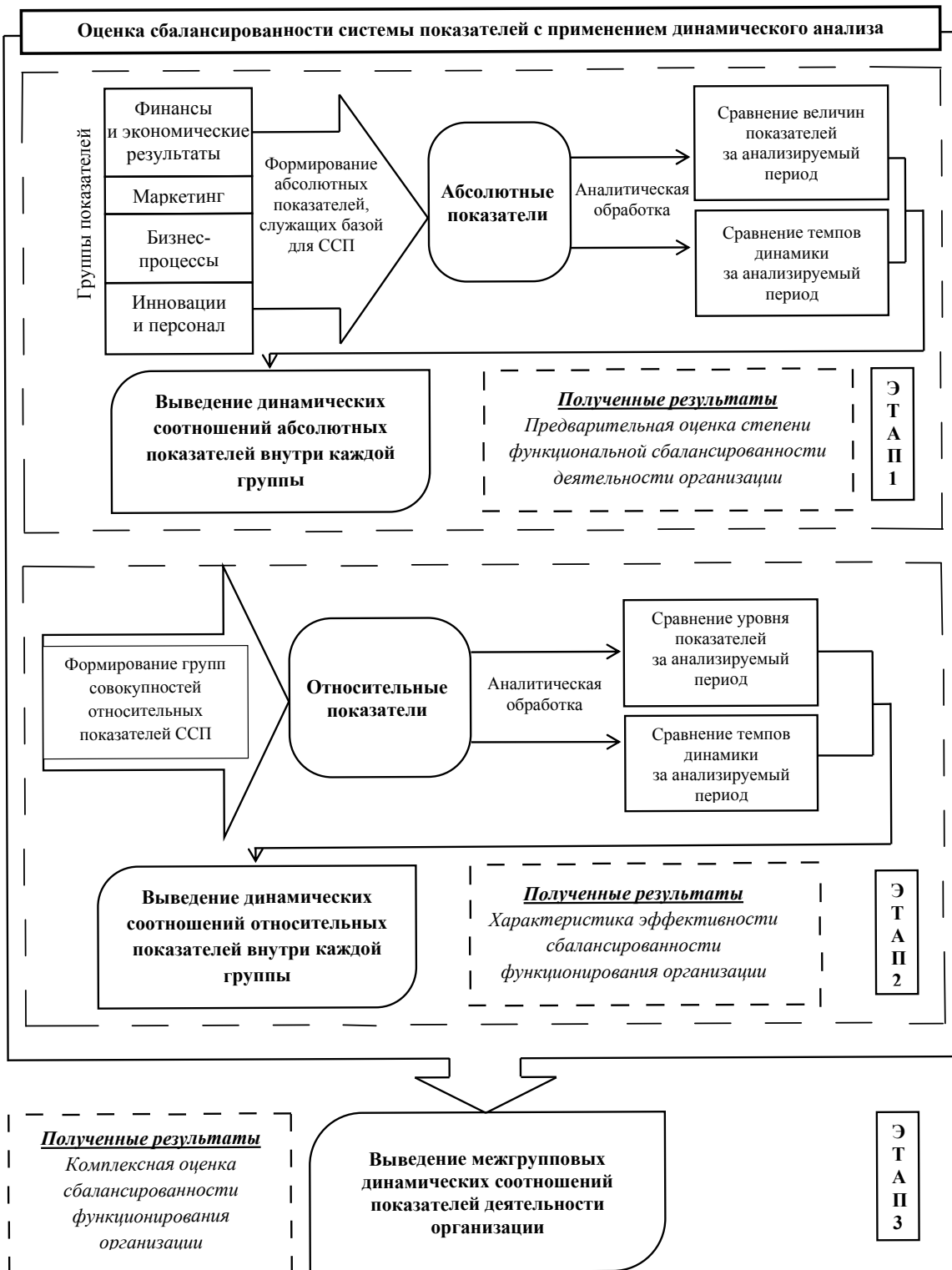


Рисунок. Блок-схема алгоритма оценки сбалансированности системы показателей с применением динамического анализа

Распределение абсолютных показателей деятельности организации по группам оценивания

Область		Абсолютные показатели
Блок, номер	Наименование	
1	Финансы и экономические результаты	1.1. Прибыль от продаж
		1.2. Средняя стоимость активов
		1.3. Чистая прибыль
		1.4. Средняя стоимость собственного капитала
		1.5. Сумма денежных средств
		1.6. Финансовые вложения
		1.7. Краткосрочные обязательства
		1.8. Оборотные средства
		1.9. Собственные оборотные средства
		1.10. Основные средства
2	Маркетинг	2.1. Общий объем продаж ближайших конкурентов
		2.2. Расходы
		2.3. Расходы на маркетинг
		2.4. Общее количество претензий к одной торговой точке за месяц
		2.5. Общее количество сделок, заключенных на одной торговой точке за месяц
		2.6. Количество разнообразных источников рекламы
		2.7. Количество видов рекламы, используемых организацией
		2.8. Удобство использования и оформление сайтов ближайших конкурентов по 10-балльной шкале
		2.9. Удобство использования и оформление сайта организации по 10-балльной шкале
3	Бизнес-процессы	3.1. Выручка
		3.2. Среднесписочная численность персонала
		3.3. Материальные затраты
		3.4. Средняя величина запасов
		3.5. Средняя стоимость основных средств
		3.6. Сумма начисленной амортизации
		3.7. Первоначальная стоимость объектов основных средств
4	Инновации и персонал	4.1. Общее количество инвестиций
		4.2. Количество инновационных инвестиций
		4.3. Количество новых видов изделий
		4.4. Общее количество видов, составляющих ассортимент
		4.5. Количество новых предоставляемых услуг
		4.6. Общее количество предоставляемых услуг
		4.7. Количество работников, повышающих квалификацию
		4.8. Расходы на подготовку и переподготовку персонала

Подобранные абсолютные показатели, приведенные в табл. 1, выступили базой формирования относительных показателей по группам оценивания (табл. 2). Следует отметить, что предлагаемый состав показателей не носит полностью объективный характер и может корректироваться в зависимости от поставленных аналитических задач, сферы и вида деятельности для каждой конкретной организации.

Таким образом, нами выделены группы показателей оценивания, посредством которых целесообразно диагностировать достигнутые результаты деятельности организации. Приведенные выше

абсолютные и относительные показатели в дальнейшем подвергаются аналитической обработке с помощью динамического анализа. Здесь нами поставлена задача конструирования динамических соотношений, подтверждающих экономические закономерности функционирования организации (табл. 3–6).

В табл. 3 $\Delta T_{\text{чп}}$ – темп изменения величины чистой прибыли, %; $\Delta T_{\text{пп}}$ – темп изменения величины прибыли от продаж, %; $\Delta T_{\text{обс}}$ – темп изменения величины оборотных средств, %; $\Delta T_{\text{ко}}$ – темп изменения величины краткосрочных обязательств, %; $\Delta T_{\text{ск}}$ – темп изменения величины собственного ка-

Формирование относительных показателей деятельности организации по группам оценивания

Область		Относительные показатели
Блок, номер	Наименование	
1	Финансы и экономические результаты	1.1. Рентабельность активов, %
		1.2. Рентабельность собственного капитала, %
		1.3. Коэффициент абсолютной ликвидности, ед.
		1.4. Коэффициент покрытия, ед.
		1.5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, ед.
		1.6. Коэффициент маневренности, ед.
2	Маркетинг	2.1. Доля рыночной ниши, %
		2.2. Доля расходов на маркетинг в издержках продаж, %
		2.3. Доля рекламаций, %
		2.4. Уровень разнообразия источников рекламы, %
		2.5. Уровень удобства использования и оформления сайта организации, %
3	Бизнес-процессы	3.1. Фондоотдача, руб.
		3.2. Производительность труда, тыс. руб.
		3.3. Материалоемкость производства, руб.
		3.4. Затраты на один рубль продукции, коп.
		3.5. Рентабельность продаж, %
		3.6. Оборачиваемость запасов, об.
		3.7. Коэффициент износа основных средств, ед.
4	Инновации и персонал	4.1. Уровень инновационных инвестиций, %
		4.2. Доля новых изделий в ассортименте, %
		4.3. Доля новых услуг, %
		4.4. Доля работников, повышающих квалификацию, %
		4.5. Расходы на подготовку и переподготовку персонала на одного работающего, тыс. руб. / чел.

Динамические соотношения показателей для группы оценивания «Финансы и экономические результаты»

В качестве критерия	В качестве нормативного динамического соотношения между показателями	
	Абсолютные	Относительные
Рентабельность активов R_A – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{\text{чп}} > \Delta T_{\text{пп}}$	$\Delta T_{R_{\text{СК}}} > \Delta T_{R_A}$
Рентабельность собственного капитала $R_{\text{СК}}$ – нет рекомендуемого значения		
Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{\text{АЛ}} \geq 0,2$	$\Delta T_{\text{Обс}} > \Delta T_{\text{КО}}$	$\Delta T_{K_M} > \Delta T_{K_{\text{СОС}}}$
Коэффициент покрытия $K_{\text{П}} \geq 2$		
Коэффициент маневренности $K_M 0,2 - 0,5$	$\Delta T_{\text{СК}} > \Delta T_{\text{ВА}}$	
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами $K_{\text{СОС}} \geq 0,1$	$\Delta T_{\text{СК}} > \Delta T_{\text{Обс}}$	

питала, %; ΔT_{BA} – темп изменения стоимости внеоборотных активов, %; $\Delta T_{R_{CK}}$ – темп изменения рентабельности собственного капитала, %; ΔT_{R_A} – темп изменения рентабельности активов, %; ΔT_{K_M} – темп изменения коэффициента маневренности, %; $\Delta T_{K_{COC}}$ – темп изменения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, %.

В табл. 4 ΔT_{BP} – темп изменения объема продаж, %; $\Delta T_{BP_{Конк}}$ – темп изменения общего объема продаж ближайших конкурентов, %; $\Delta T_{Cд}$ – темп изменения общего количества сделок, %; $\Delta T_{ИСТ.РЕК}$ – темп изменения количества видов рекламы, используемой организацией, %; $\Delta T_{Д_{РН}}$ – темп изменения доли рынка, %; $\Delta T_{Д_{М,Р}}$ – темп изменения доли расходов на

маркетинг в издержках продаж, %; $\Delta T_{Y_{ИСТ.РЕК}}$ – темп изменения уровня разнообразия источников рекламы, %; $\Delta T_{Д_{р}}$ – темп изменения доли рекламаций, %.

В табл. 5 ΔT_{OC} – темп изменения стоимости основных средств, %; $\Delta T_{CCч}$ – темп изменения численности персонала, %; ΔT_{BP} – темп изменения величины выручки, %; $\Delta T_{И}$ – темп изменения суммы издержек, %; $\Delta T_{ПТ}$ – темп изменения уровня производительности труда, %; ΔT_{FO} – темп изменения уровня отдачи основных производственных средств, %; $\Delta T_{K_{и}}$ – темп изменения уровня износа основных средств, %; $\Delta T_{R_{ПР}}$ – темп изменения рентабельности продаж, %; ΔT_{O_3} – темп изменения оборачиваемости запасов, %.

Т а б л и ц а 4

Динамические соотношения показателей для группы оценивания «Маркетинг»

В качестве критерия	В качестве нормативного динамического соотношения между показателями	
	Абсолютные	Относительные
Доля рыночной ниши $D_{РН}$ – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{BP} > \Delta T_{BP_{Конк}}$	$\Delta T_{Д_{РН}} > \Delta T_{Д_{М,Р}}$
Доля расходов на маркетинг в издержках продаж $D_{М,Р}$ – нет рекомендуемого значения		
Доля рекламаций $D_{р}$ – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{Cд} > \Delta T_{ИСТ.РЕК}$	$\Delta T_{Y_{ИСТ.РЕК}} > \Delta T_{Д_{р}}$
Уровень разнообразия источников рекламы $Y_{ИСТ.РЕК}$ – нет рекомендуемого значения		
Уровень удобства использования и оформления сайта компании Y_{C} – нет рекомендуемого значения		

Т а б л и ц а 5

Динамические соотношения показателей для группы оценивания «Бизнес-процессы»

В качестве критерия	В качестве нормативного динамического соотношения между показателями	
	Абсолютные	Относительные
Фондоотдача FO – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{OC} > \Delta T_{CCч}$	$\Delta T_{ПТ} > \Delta T_{FO}$
Производительность труда $ПТ$ – нет рекомендуемого значения		$\Delta T_{FO} > \Delta T_{K_{и}}$
Коэффициент износа основных средств $K_{и}$ – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{BP} > \Delta T_{И}$	$\Delta T_{R_{ПР}} > \Delta T_{O_3}$
Материалоемкость производства ME – нет рекомендуемого значения		
Затраты на один рубль продукции $УЗ$ – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{ПТ} > \Delta T_{BP}$	
Рентабельность продаж $R_{ПР}$ – нет рекомендуемого значения		
Оборачиваемость запасов O_3 – нет рекомендуемого значения		

Динамические соотношения показателей для группы оценивания «Инновации и персонал»

В качестве критерия	В качестве нормативного динамического соотношения между показателями	
	Абсолютные	Относительные
Уровень инновационных инвестиций $УР_{ин}$ – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{инин} > \Delta T_{ин}$	–
Доля новых изделий в ассортименте $Д_{н.и}$ – нет рекомендуемого значения		
Доля новых услуг $Д_{н.у}$ – нет рекомендуемого значения		
Доля работников, повышающих квалификацию $Д_{р.квл}$ – нет рекомендуемого значения	$\Delta T_{р.квл} > \Delta T_{распип}$	$\Delta T_{др.квл} > \Delta T_{драб}$
Расходы на подготовку и переподготовку персонала на одного работающего $Р_{раб}$ – нет рекомендуемого значения		

В табл. 6 $\Delta T_{инин}$ – темп изменения количества инновационных инвестиций, %; $\Delta T_{ин}$ – темп изменения общего количества инвестиций, %; $\Delta T_{распип}$ – темп изменения расходов на подготовку и переподготовку персонала, %; $\Delta T_{р.квл}$ – темп изменения количества работников, повышающих квалификацию, %; $\Delta T_{др.квл}$ – темп изменения доли работников, повышающих квалификацию, %; $\Delta T_{драб}$ – темп изменения расходов на подготовку и переподготовку персонала на одного работающего, %.

Усиление сбалансированности системы показателей возможно с помощью межгрупповых нормативных динамических соотношений показателей деятельности организации (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

Межгрупповые динамические соотношения показателей деятельности организации

В качестве нормативного динамического соотношения между показателями	
Абсолютные	Относительные
$\Delta T_{вр} > \Delta T_{об.с}$	$\Delta T_{ра} > \Delta T_{оз}$
$\Delta T_{об.с} > \Delta T_{ос}$	$\Delta T_{рп} > \Delta T_{ра}$
$\Delta T_{инин} > \Delta T_{вр}$	$\Delta T_{вр} > \Delta T_{др.н}$

Предлагаемый подход представляет собой аналитический инструментарий, позволяющий решить следующие задачи:

*Воронежский государственный университет
Кондрашова Н. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического анализа и аудита*

*E-mail: n.kondrashova@outlook.com
Тел.: 8-915-541-76-71*

- провести анализ и оценку динамики показателей деятельности организации;
- оценить сбалансированность функционирования организации;
- найти резервы повышения сбалансированности функционирования;
- может быть использован не только как оценочная методика, но и как база для принятия управленческих решений в менеджменте организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Р. Каплан, П. Д. Нортона. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 412 с.
2. Брянцева Л. В. Методическое обеспечение бизнес-анализа деятельности организаций на основе сбалансированной системы показателей / Л. В. Брянцева, А. Н. Полозова // ЦИРЭ : Проблемы региональной экономики. – 2008. – Вып. 24. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=24&page=11>
3. Кондрашова Н. В. Методические положения экономического анализа динамики показателей деятельности организации / Н. В. Кондрашова, Е. В. Ендовицкая // Вестник ВГУИТ. – 2013. – № 1. – С. 200–205.

*Voronezh State University
Kondrashova N. V., PhD of Economy, Associate Professor of the Economic Analysis and Audit Department*

*E-mail: n.kondrashova@outlook.com
Tel.: 8-915-541-76-71*